

مولفه ها، عناصر و عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان

حمیدرضا اشرفی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی

Hamir.r.ashrafi@gmail.com

چکیده

قدرت دانش یک منبع مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مشکلات و مسایل، ایجاد هسته های رقابت و بنیان نهادن موقعیت های جدید برای فرد و سازمان در حال حاضر و همچنین برای آینده است. در دهه های پیشین با ظهور انقلاب صنعتی، تمامی توجهات معطوف به صنعت و تولید انبوه و ارایه راهکارهای در جهت بهبود و توسعه آن بوده است اما هم اکنون با انقلاب دیگری به نام انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات روبه رو شده ایم که دریچه جدیدی را به روی ما گشوده و باعث تغییر نگرش ما شده است. در این نگرش دانش به عنوان یک منبع ارزشمند در کنار منابعی که قبلا در اقتصاد مورد توجه قرار بود به عنوان یک دارایی ارزشمند مطرح می شود. در نگرش جدید صنعت محوری جای خود را به دانش محوری داده است. در این مقاله عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان ها بررسی و مورد شناسایی قرار گرفته اند. نتایج این بررسی نشان می دهد عوامل کلیدی موفقیت در سیستم دانش در سازمان ها عبارتند از: رهبری، فرهنگ سازمانی، دانش آشکار، دانش پنهان، کانون های دانش، اندازه گیری دانش، افراد و مهارتها، اهرم تقویت کنندگان بازار دانش، زیر ساخت تکنولوژیک.

کلمات کلیدی

سیستم مدیریت دانش، عوامل موفقیت، فرهنگ سازمانی، چالش های مدیریت دانش

مقدمه

سازمان‌های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش»^۱ می‌باشند. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد. مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد (قربانی، صابر. مدیریت دانش، عملکرد و چالش‌ها، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۱۶، بهمن ۴۸).

حرکت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش مقوله‌ای است که امروزه در همه جا مورد بحث واقع می‌شود. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر پارادایم‌های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است. سازمان‌ها نیز از این امر مستثنی نبوده و در همین راستا دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند. سازمانها نیز در عصر تحولات روز افزون و شتابان به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر محیطی به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی مطرح شده در همین راستا به کمک سازمانها آمده است (نوروزیان، میثم، ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره ۱۷۶)

واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می‌گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم‌های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش و توسعه اقتصاد دانش محور است. کسب دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی مزیت رقابتی بنگاههای بزرگ و کوچک صنعتی و خدماتی شناخته می‌شود اگر سازمانها به دقت به مقوله استفاده از دانش توجه کنند به این نکته پی خواهند برد که میزان دانش موجود در سازمان آنها بیشتر از آن چیزی است که خود تشخیص می‌دهند (نوروزیان، میثم، ماهنامه تدبیر - سال هفدهم - شماره ۱۷۶)

با توجه به اهمیت دانش در دنیای امروز، لازم است قبل از ورود به بحث اصلی مدیریت دانش، به مفاهیم اصلی آن پرداخته شود.

کلیات

در اواسط قرن ۱۹ میلادی یک حسابدار سوئدی به دارایی‌های یک سازمان دارایی‌های فکری و دارایی‌های ناملموس را اضافه کرد و بدین ترتیب تعداد نوشته‌ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و این موضوع به صورت جدی توسط دانشمندان پیگیری شد.

جدول شماره ۱ در ذیل نخستین حرکات و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می دهد (افرازه، ۱۳۸۶: ۴).

| سال | طرح کننده | رویداد |
|------|--|--|
| ۱۹۸۶ | سیوبی / کونراد | ترازنامه نامشهود ^۱ |
| ۱۹۸۶ | کارل ویگ | ابداع مفهوم مدیریت دانش |
| ۱۹۸۹ | شرکتهای مشاوره بزرگ | شروع تلاش های درونی برای اداره رسمی دانش |
| ۱۹۸۹ | ارزش واتر هاوس | یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش |
| ۱۹۹۱ | بازبینی تجاری هاوارد (نوناکا و تاکوچی) | یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش |
| ۱۹۹۱ | تام استورات | اهمیت به سرمایه فکری |
| ۱۹۹۳ | کارل ویگ | یکی از نخستین کتب منتشر شده در مورد مدیریت دانش |
| ۱۹۹۴ | پیتر دراگر | منبع دانش |
| ۱۹۹۴ | شبکه ارتباطی مدیریت دانش | نخستین کنفرانس مدیریت دانش |
| ۱۹۹۴ | شرکت بزرگ مشاوره | نخستین شرکتی که خدمات دانش مدیریت را به مشتریان پیشنهاد کرد |
| ۱۹۹۵ | استفورد پال رومر | دانش به عنوان منبع بی پایان |
| ۱۹۹۵ | نوناکا و تاکوچی | کتاب شرکت دانش آفرین |
| ۱۹۹۵ | دروتی لئونارد بارتون | کتاب سرچشمه های دانش |
| ۱۹۹۶ | انواع شرکت ها و مشاغل | انفجار پر سر و صدای الحاق ها و فعالیت ها |

هم زمان با رشد ایده دانش به عنوان منبع استراتژیک در قرن ۲۱، دانش به مثابه یک مزیت رقابتی در سازمان های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش هایی را برای نظام مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان مدیریت دانش آغاز کرده اند.

ادبیات پژوهش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوما ماهوی نیست و صرفا از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد

¹. The intangible Balance Sheet

داده

داده‌ها که اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند، عبارتند از ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر اینها که به خودی خود تولید معنی نمیکنند. در واقع می‌توان گفت که داده‌ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند (Barney, 1991, 100).

سازمانهای نوین، معمولاً داده‌ها را در یک سیستم فناوری ذخیره میکنند. این داده‌ها توسط واحدهایی نظیر واحد مالی، حسابداری و بازاریابی به سیستم تزریق میشوند. بنابراین همه سازمانها به انواع داده‌ها احتیاج دارند. نگهداری سوابق و بایگانی، نقطه کانونی فرهنگ داده به‌شمار میرود و مدیریت مؤثر داده‌ها در موفقیت آنها نقش بسزایی دارد.

بعضی از سازمانها به اشتباه فکر میکنند داده‌های بیشتر نسبت به داده‌های کمتر از حالت مطلوبتری برخوردارند و با استفاده از آنها میتوانند تصمیمات بهتری را اتخاذکنند. این وضعیت به دو دلیل نادرست است: اول اینکه داده‌های زیاد، کار تشخیص داده‌های لازم و درک آنها را دشوار میکند. دیگر آن که داده، فاقد معنی قابل استفاده‌اند؛ یعنی تنها بخشی از واقعیت را نشان داده و از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل اتکاء برای اقدام مناسب، تهی هستند. از اینو داده‌ها را می‌توان مواد خام عناصر مورد نیاز برای تصمیمگیری به‌شمار آورد؛ چرا که نمیتوانند عمل لازم را تجویز کنند. داده‌ها نشانگر ربط، بی‌ربطی و اهمیت خود نیستند، اما به هر حال برای سازمان‌ها و مخصوصاً سازمانهای بزرگ اهمیت زیادی دارند (داونپورت، ۱۳۸).

اطلاعات

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل میدهد. این سطح، داده‌های کمی^۱ خلاصه شده را در بر میگیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند. این سطح از داده‌ها نیز بیانگر دانش نیستند. آنها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند. اطلاعاتی که مدیر می‌تواند به کارگیرد تا کاری بیش از پردازش مرادود فردی انجام دهد. اطلاعات غالباً تشکیل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و معنایی را ارائه م‌یکند که بزرگتر از آن چیزی است که از داده‌های خام مکشوف میگردد.

دانش

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هر یک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند.

کرده‌اند. کارل اسویی^۱ یکی از مشاوران عمده مدیریت دانش، این اندیشمندان را تقسیم بندی کرده است

- دانش پژوهانی هستند که اسویی آنها را جمعیت دانش - شیء مینامد؛ اینها دانش را برحسب نظریه اطلاعات تعریف میکنند. این گروه بر این باورند که دانش اطلاعاتمدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید میشود.
- گروه دوم که اسویی آنها را گروه دانش - فرایند مینامد، دانش را بر حسب فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی تعریف میکنند. این دو گروه با هم همپوشی ندارند. آنها به مفهوم دانش از نقاط شروع متفاوت نزدیک میشوند و اصلاحات متفاوتی را در اولین گروه، یعنی گروه دانش - شیء، که جهتگیری داده / اطلاعات متخصصان فناوری

¹ Karl Sveiby

اطلاعات را منعکس میکنند، دانش را به راحتی به‌عنوان هدف اطلاعاتی درک میکنند. ولی مدیران تجاری، ممکن است دانش را به عنوان فرایند مورد ملاحظه قرار دهند و آن را موجودیتی تلقی کنند که در کارکنان سازمان و فرایندهای تجاری تجسم یافته است. در ادامه چند تعریف از دانش، ارائه میشود:

جدول شماره ۲، دوبخش متفاوت دانش ماخذ (انتظاری، ۱۳۸۵)

| دانش به عنوان اطلاعات | دانش به عنوان فرآیند |
|----------------------------------|---|
| ○ داده ها و اطلاعات ساختار یافته | ○ دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی و رویه ها |
| ○ نظریه اطلاعات | ○ فلسفه، روانشناسی، جامعه شناسی |
| ○ مدیریت اطلاعات | ○ کارآموزی، آموزش و یادگیری |

- (نوناکا، ۱۹۹۴) دانش را مطابق با معرفتشناسی سنتی، "اعتقاد صادق تأیید شده" بیان میکند. اگرچه مباحث سنتی بر "صادق بودن" ه، ب عنوان مشخصه ضروری دانش تمرکز دارند، اما امروز توجه به دانش به‌عنوان یک "اعتقاد" شخصی مدنظر است و باید بر اهمیت "تأیید شدن" دانش تأکید شود.
- رنست اند. یانگ، دانش را چنین تعریف کرده است: "آنچه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند" (جهانپنده، کاظم پور، ۱۳۸۱، ۱۰۱)
- دانش مخلوطی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظامیافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست میدهد.
- دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه نسبت به جهان بیرونی در فرد ایجاد میشود (یمین فیروز، ۱۳۸۲، ۹۹)

در نهایت دانش را میتوان بر اساس چهار دیدگاه رایج در مورد دانش مطابق زیر بیان کرد:

۱. دانش، تنها از طریق تفکر عمیق و یا مشاهده جهان به دست می‌آید.
۲. اگر دیگران را در دانش خود سهیم کنیم، از دانش ما کاسته میشود
۳. دانش را میتوان مستقل از نحوه خلق آن یا کاربرد آن، به عنوان یک ماهیت یا محصول ارزیابی کرد.
۴. علم بالاترین شکل دانش است و انواع دیگر دانش از طریق علم است که به‌وجود می‌آیند یا خلق می‌شوند (Jashapara, 2004)

چالش های مدیریت دانش

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

۱. بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.
۲. نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند

۳. نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند.

گرچه تا کنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند و تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت موثر به عمل آورند. اینچنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت می‌باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

- محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی
- محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش.
- محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی‌ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر.

نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد

دید سیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان‌ها خیلی مهم است؟

۱. سازمان‌های جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.
۲. به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.
۳. استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود (به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند)
۴. دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر ایمیل و...) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخودآگاه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند.

برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط دوطرفه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

ضرورت توجه به ویژگی های هر کاربر

سیستم های سنتی مدیریت دانش معمولا به ویژگی های خاص هر کاربر توجه نمی کنند ولی سیستم های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می تواند در برگیرنده نقش فرد در سازمان، شایستگی های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه های او شود.

چرا درک عمیق از ویژگی های شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم های مدیریت دانش از ویژگی های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این که سیستم های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم های مدیریت دانش را به وجود می آورند.

فرآیند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرآیند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است:

در مرحله اول می باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای این که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

مولفه های مدیریت دانش

داون پورت مولفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد ذیل می داند:

- ۱) فرهنگ: شامل ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می باشد.
- ۲) فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره گیری می نمایند.
- ۳) سیاست ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید.
- ۴) فناوری: چه سیستم های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ در مدیریت دانش

فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می شود. ارزش های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می تواند توسط افراد، دستورالعمل ها، روش کار و دستگاه های رایانه ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، براین باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می شود.

به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی شود بلکه تشویق هم می گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال

آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه‌ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیررسمی به بحث و گفت‌وگو بپردازند. جلسات به گونه‌ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌وگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند.

بنابراین از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم‌هزینه است (ابر قربانی، مدیریت دانش چیست، مجله کار و جامعه، ۱۳۸۸)

عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

- فرد. کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.
- گروه. شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اند که معمولاً غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک که معمولاً فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.
- سازمان. کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.

مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می‌باشد.

آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران

جرای هضر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم و موضوع طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص آن که مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود. بنابراین در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی شود. این کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود: * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (مقدماتی) * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (پیشرفته) * مدیریت دانش و فناوری اطلاعات * فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و بایدها؟ * چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم؟ * مشکلات دانشی سازمان ما * راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مشابه.

ارزیابی سطح دانش سازمان: پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می‌شود که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش و نیز موقعیت کلی سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف سازمانی (براساس آخرین نظریه‌های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می‌آید. سیستم دینامیک به شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی می‌پردازد و آن را به

صورت نمودارهایی ترسیم می‌کند. این نمودارها نشانگر وضعیت فعلی دانشی سازمان و آینده آن با ادامه وضع موجود می‌باشد. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژی و انسانی به لحاظ دانش مشخص می‌شود.

تشکیل تیم دانش: پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیشرو، تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شود. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) برعهده می‌گیرند.

تدوین چشم‌انداز دانش: براساس سناریوی مقبول، چشم‌انداز دانشی سازمان ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. پس از آن آیین‌نامه‌هایی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابراین کل امور فوق در همین بخش طراحی می‌شود.

اجرای طرح پایلوت: بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرار گرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و براساس نتایج تحلیل با همان روش قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از روش گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجح) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حل‌هایی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها در طرح پایلوت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. در حین مراحل اجرا و پس از آن، نتایج پیاده‌سازی، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌شود و در نهایت، گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارائه می‌شود.

ادامه مستقل واحد مدیریت دانش: در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله‌ای، در بخش‌های دیگر سازمان پیاده می‌شود. البته در این بخش شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود. این واحد از این پس، صرفاً با دریافت توصیه‌هایی از مشاور مدیریت دانش به صورت مستقل به پیاده‌سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. ادامه موفقیت‌آمیز این روند باعث هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و خلق بازارهای جدید و به طور کلی مبدل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود.

عوامل موفقیت مدیریت دانش

اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان، مستلزم فراهم ساختن زیرساخت‌های فکری، مهارتی ویژه ای است. اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیرساخت می‌گویند. عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها هدف از این مقاله ارائه درکی بهتر از محورهای مهم پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در یک سازمان است. با توجه به اینکه مدیریت دانش به ارتباط بین افراد و چگونگی به کارگیری فناوری اطلاعات وابسته است درمی‌یابیم که هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند. راهکارهای معرفی شده در ده محور مهم دسته بندی شده است که کلیات طرح یک سیستم مدیریت دانش را ارائه می‌کند. این ده محور اصلی شامل:

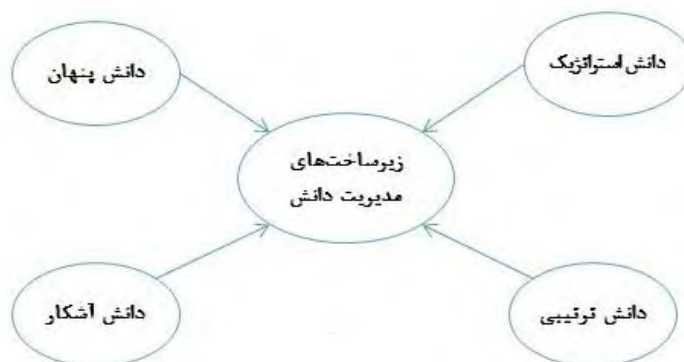
- ۱) رهبری
- ۲) فرهنگ سازمانی
- ۳) فرآیندها
- ۴) دانش آشکار
- ۵) دانش پنهان

- ۶) کانون های دانش
- ۷) اندازه گیری دانش
- ۸) افراد و مهارتها
- ۹) اهرم و تقویت کنندگان بازار دانش
- ۱۰) زیرساخت های تکنولوژیک

تفاوت داده، اطلاعات و دانش

امروزه دیگر همه گروههای کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری است و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. به گفته پیتراک، «راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش» است. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. داده به اعداد و پاسخهایی گفته می شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. اطلاعات به صورت پیام و تفسیر قابل انتقال است. اطلاعات به مجموعه مرتبط از داده ها گفته می شود که به صورت یک پیام هستند.

اطلاعات معمولاً مبنای تصمیم گیریها در سازمان است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می شود. گاهی به اشتباه «مدیریت دانش» و «مدیریت اطلاعات» یکی تلقی می شوند، حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده های پردازش شده تمرکز دارد. دانش زیر بنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. امروزه سرمایه های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی مهمتر از این دو سرمایه، مورد توجه است. مدیریت دانش در یک سازمان، متشکل از راهبردها و فرایندهایی است که قادرند نیازهای دانش کل سازمان، مشتریان و کارکنان را برآورده سازند. برخی دیگر نیز بیان می دارد که مدیریت دانش را، فرایند گسترده ای می دانند که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می دهد. علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانها وجود دارد. برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است. در ادامه محورهایی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمانها نقش حیاتی دارند، معرفی و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری و تجاری سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد.



شکل شماره (۱) زیر ساخت ها مدیریت دانش

ابعاد موفقیت مدیریت دانش

رهبری در مدیریت دانش: مانند بیشتر برنامه‌ها، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمانهایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود و فعالیتهایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می‌شود، شدیداً مورد توجه است. علی‌رغم همه صحبتها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی سازمان بر مبنای دانش را درک کرده‌اند.

فرهنگ در مدیریت دانش: فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن "خلاصیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرایندها در مدیریت دانش: منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره‌کاریهای بسیار در سازمان است. فرایندهای کسب و کار در سازمانها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتهای داشته باشند. به این معنی که نیاز فرایندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد نیز در سیستم انباشته نشود. در این فرایندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود.

کنترل دانش آشکار: این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمانها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شود. کیفیت اطلاعات نیز از نظر صحت و اعتبار باید تحت کنترل قرار گیرد. این اطلاعات اساس بسیاری از فعالیتهای و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف خواهند بود و در نتیجه با گذشت زمان صحت و اعتبار آنها نباید خدشه دار شود. این اطلاعات باید سازماندهی شده تا دسترسی به آنها با سهولت امکان پذیر باشد.

کشف دانش پنهان: یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است. برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمانها اتخاذ می‌شود: (۱) دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می‌گیرد، باید استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛ (۲) روش مبادله مستقیم دانش پنهان

وجود کانونهای دانش: کانونهای دانش در سازمانها، مکان جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. این کانونها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانونها، تهیه، نگهداری و بهنگام سازی دانش است. این کانونها، شریانهای دانش هستند و کلیه جریانهای دانشی از آنها عبور می‌کند. مزیت این کانونها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره‌کاریها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانونها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته بندی دانشهای مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانونهای دانش است.

تقویت بازار دانش: بسیاری از اقدامات دانشی سازمانها برای کاهش دوباره کاریها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود. بیشتر شرکتها با ارائه پرسشنامه‌هایی در این زمینه و کسب اطلاعات از مشتری در بهبود محصولات کمک گرفته‌اند. همچنین دانش داخل سازمان نیز چنانچه به صورت مکتوب ارائه گردد قابل فروش خواهد بود. سازمانها باید تلاش کنند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازند. عملکرد مدیریت دانش باید در جهت تقویت بازار، به خصوص بازار دانش باشد. در بسیاری از سازمانها، فروش دانش سازمان به عنوان محصولات و خدمات جنبی ایفای نقش می‌کند. برای مثال روش اجرای یک فرایند که در حوزه سازمان بهترین عملکرد را دارد می‌تواند به دیگران فروخته شود. به عبارت دیگر لازم است که خدمات مطابق سلیقه و سفارش مشتری و طبق نیاز فرد یا گروه‌های خاص انعطاف پذیر باشد و خروجی کاملاً سفارشی، بر مبنای نیاز خاص مشتریان ارائه شود. روش اندازه‌گیری: یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تاثیر خدمات و فعالیتهای در زمینه مدیریت دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی دانایی منجر می‌گردند به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه‌گیری، تشویق و حمایت شوند. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیتهای زیر مهارت لازم را به دست آورند.

افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان: مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. مدیران سازمان باید موظف باشند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آنها در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود به کارگیرند. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان عقیم خواهد ماند. بنابراین، باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند. نقشها و مسئولیتهای مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به کارگیری شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد مدیریت دانش موثر است.

زیر ساخت تکنولوژیک: حوزه دیگری که سازمانها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند حوزه زیر ساختهای تکنولوژیک است. یکی از موضوعهای مرتبط با مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره‌کننده فناوری اطلاعات است. این امر باعث سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمانها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه‌های مربوط در آن سرمایه گذاری می‌کنند. این کار باعث شده است تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می‌شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می‌شود. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد. البته کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می‌تواند تسهیل کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. در تمامی چرخه عمر دانش، یعنی ایجاد، ذخیره سازی، به کارگیری، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند مفید واقع شود.

آموزش مستمر نقش مهمی در به کارگیری ایده‌ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب و کار دارد. استفاده از فناوری بالا موجب می‌شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان از رضایتمندی بالاتری برخوردار شوند.

مدل های مدیریت دانش

اکنون در تحقیقات مختلف مدل‌هایی در مورد مدیریت دانش معرفی شده‌اند که هر یک از آنها بر روی یک جنبه از مدیریت تمرکز کرده‌اند.

مدل فرایند دانش: داون پورت^۱ و پروساک^۲ با ارائه مدل اظهار داشتند فردی که اطلاعات را تولید می‌کند و می‌تواند به داده‌ها معنا بخشد آنها روی فرایندهای پنجگانه زیر تأکید معنادار می‌کنند.

۱. تدوین اهداف بر اساس دانایی
۲. طبقه بندی و شناسایی بخشی از دانش مورد نظر
۳. پردازش
۴. بازبینی
۵. خلاصه کردن و جمع بندی داده ها

این مدل به واقعیت‌های خام موجود در داده‌ها معنا می‌بخشد. این مدل همچنین قواعدی را که در کاربرد نرم‌افزارها یا پایگاه داده‌ها برای تبدیل داده‌ها به اطلاعات معنادار وجود دارد بیان می‌کند. فرایند اطلاعات تحت تأثیر و عامل قرار می‌گیرد؛ این عوامل دانش صریح و دانش ضمنی هستند.

مدل مشارکتی در یادگیری و یاد دهی

مدل مشارکتی در یادگیری و یاد دهی بر محورهای زیر تأکید دارد:

- ایجاد یک مدل ذهنی نو برای هر موقعیت جدید به جای به کارگیری دستورالعمل‌های کلی یکسان در موقعیت‌های متعدد.
- استدلال در مورد الگوهای کیفی و درک مستقیم به جای تجربه و تحلیل و تعیین مقدار و کمیت.
- تفکر برحسب یک نظام کلی و به هم مرتبط به جای اجزاء جداگانه
- تأکید و تمرکز بر فرایند یادگیری و مدل‌های ذهنی حاکم بر آن به جای تأکید بر نتایج حاصله، تسلط بر مهارت‌های اساسی، توانایی کارمشارکتی، توانایی مقابله با آشفتگی‌های مداوم، کار در سطوح مختلف با دستورالعمل‌های متفاوت، بهبود مهارت‌های کارکنان، حل مشکل و تصمیم‌گیری، سازگاری با تغییر موقعیت‌ها، پذیرش تغییرات، به روز کردن دانش کارکنان، دستیابی به نتایج قابل سنجش و برقرار کردن ارتباط بین تئوری و عمل و عمل با عمل است.

مدل بینش از اطلاعات به بصیرت و دانایی: چگونگی استفاده از هوش و مراحل آن از اطلاعات به دانایی، دریافت اطلاعات، سازماندهی اطلاعات، و کاربرد علمی دانش در زندگی، طبقه‌بندی شده است. موفقیت یک سازمان بستگی به این دارد که تا چه حد از دانش استفاده کرده و دانش جدید به وجود آورد. قبل از این که سازمان بتواند دانش را مدیریت کند یا آراء جدیدی خلق کند باید بداند چقدر دانش در اختیار دارد. برای این که این امر ممکن شود، به چارچوب و سیستمی برای طبقه‌بندی دانش نیاز است. طبقه‌بندی دانش مستلزم پرسش بعضی سؤالات درباره سازمان است. با موفق شدن در طبقه‌بندی دانش، سازمان باید پویایی پیچیدگی را درک کرده و بعد فرایند خلق دانش را بفهمد.

مدل دانش ضمنی: براساس این مدل بیشتر از دو سوم دانش حیاتی هر سازمان مستقیماً از دانش ضمنی ناشی می‌شود. این دانشی است که کارکنان در ذهن خود نگه می‌دارند. با تکا برداشتن ضمنی بیشتر سازمان‌ها بر دانش صریح و بازیابی اطلاعات

¹ Davenport

² Prusak

متمركز می‌شوند. این مدل نشان می‌دهد که چگونه دانش ضمنی عمیقاً بر فرایندهای خلق دانش تأثیر می‌گذارد. این بازخوردها فقط از دانش حاصل نمی‌گردد بلکه با اطلاعات غیر کمی نیز غنی می‌شود. عمدتاً این مدل بر چهار عامل غیر ملموس، نوآوری، درک و فهم قضاوت و تجربه تکیه دارد.

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد مدل حلزونی دانش؛ این مدل الگویی ارائه می‌دهد که به شناخت و اجرای مدیریت دانش یاری می‌رساند. این مدل با دانش همدلی، دانش تعقلی، دانش سیستمی و دانش عملی همراه است. به علاوه، مجموعه‌ای از دانش‌های نهفته یا آشکار مجزا، تا زمانی که به یک مجموعه تبدیل نشود، قابل تنظیم و توزیع در سازمان و ایجاد دانش جدید نخواهد بود. ایجاد دانش سازمانی نیازمند تعامل مداوم بین حالت‌های مختلف دانش است.

مدل حلزونی به روش ذیل به تجزیه دانش می‌پردازد:

۱. تولید دانش: کسب دانش فرایند-ترکیب دانش واقعی بودن دانش-ایجاد دانش ثبت دانش
۲. ذخیره دانش: روند دانش (چگونگی دانش)
۳. کاربرد دانش: علت (چرا بدانیم)

مدل مفهومی مدیریت دانش؛ این مدل بر سه محور داده، اطلاعات، دانش از طریق دانش ضمنی و دانش تلویحی در تولید دانش تأکید دارد و بر اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک عامل ورودی عمده تأکید می‌کند. با استفاده از دانش تلویحی، اسناد، منابع داده‌های مستند و گزارشات به درک، قضاوت و تجربه از طریق دانش ضمنی می‌رسد.

مدل راه حل دانش

این مدل، دانش را به عنوان کاربرد کامل اطلاعات و داده‌ها به علاوه مهارت‌ها، توانایی‌ها، ایده‌ها و انگیزه‌های بالقوه افراد تعریف می‌کند. دانش کمک می‌کند تا مشخص شود چه کاری باید انجام شود؟ چه موقع باید انجام شود، کار باید در کجا راهنمایی شود؟ اهمیت آن چیست؟ و چگونه باید آن را انجام داد تا بتوان کارایی و اثربخشی را به حد مطلوب رساند؟ وی می‌گوید دانش فرد را راهنمایی می‌کند تا بداند که چگونه داده‌ها و اطلاعات را پردازش کند و به نتایج مفید و مؤثر دست یابد. در این مدل سه عنصر اصلی در خلق دانش مورد بحث است: داده‌ها، اطلاعات و دانش، تمامی این عناصر بر کلیه عناصر خلق و تولید دانش اثر می‌گذارند.

اهداف مدیریت دانش

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. یکی از هدف‌های مدیریت دانش، برقراری ارتباط میان افرادی است که می‌دانند، طوری که به تدریج دانش‌های فردی به دانش‌های سازمانی تبدیل شود. کارکرد یا هدف دیگر مدیریت دانش رشد و ارتقای دانش بین کارکنان است. بدین منظور لازم است تکنولوژی اطلاعات فراگرفته شود و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. در حقیقت هدف نهایی مدیریت دانش، افزایش هوشمندی و یا بهره‌هوشی سازمان است.

نتیجه گیری

در سازمان های دانشی، دانش به سادگی منتقل می شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می کنند، می توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آنها می توانند روش های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلا دانش را جبران کنند، بهره وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و نهایتاً توان رقابت مؤثر را کسب کنند. سازمان هایی که از طریق تحقیق و توسعه یا فرایندهای یادگیری غیررسمی تر در جهت تولید دانش جدید اقدام می کنند نسبت به سازمان هایی که بر مبنای دانش دیگران عمل می کنند، برتری دارند. مدیریت دانش به مسائلی همچون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرات فزاینده محیطی می پردازد. در حقیقت، مدیریت دانش در صدد ترکیب سینرژیک قابل پردازش اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و توانایی خلاقانه انسان هاست.

منابع و مأخذ

۱. س.ا. مجیدی، « ضرورت تقویت حافظه سازمانی ». تدبیر شماره ۱۴۹، مهرماه ۱۳۸۳.
۲. گانت. دی. بات، «مدیریت دانش در سازمانها، بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان»، علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲، ۱۳۷۹.
۳. آلبرتو کارنیرو، « نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش»، علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴، ۱۳۷۹.
۴. ترجمه عاطفه پاشازاده، « بهره گیری از قابلیت ها»، گزیده مدیریت شماره ۴۰، شهریور ۱۳۸۳.
۵. محمد مرادزاده: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی
۶. فرید به آذین: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی
۷. بنیامین کریمی: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی
۸. صابر قربانی، مدیریت دانش کار و جامعه، ۱۳۸۸
9. Carneiro, Alberto, "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management" Journal of Knowledge Management, Volume 5. Number 4, pp. 358-367, 2001.